

## <論文>組織と共同決定的思考について

著者	斎藤 弘行
著者別名	Saito Hiroyuki
雑誌名	経営論集
巻	3
ページ	101-115
発行年	1975-12-30
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1060/00005911/">http://id.nii.ac.jp/1060/00005911/</a>

## 組織と共同決定的思考について

斎藤 弘 行

### はじめに

経営学のなかで、組織論がどのような位置を占めるかは未だに明快な説明を聞いていないことは、しばしば繰返したことである。それで今、この関係がどうなっているかについての質問、またそれぞれの学問体系についての質問は別にして、経営における参加の問題について考えるときに、組織の課題における一つの発展傾向としてこのことを扱うことができるかもしれないとする推定がある。

もとより組織論がどのような学科であるかを十分に討議しなくては、この学科の展開がどの方向にあるのかは理解できる筈はない。残念ながら、我々は今のところ組織そのものについての見解の統一を見ることもできないし、また将来もないであろう。それで、若し、組織の理解の統一がなければ、何も語ってはならないとするならば、それは一つの方向を示すことができると語りうる。それにもかかわらず、我々の漠然とした組織へのアプローチに当ってそこからある問題が引出されるとすれば、その問題は何かを語ることも他方では許されてよいかもしれない。その場合には既に、学科の体系がどうか、組織とはどういうものかなどという問題は放棄されてしまっているのはいうまでもない。

近頃、何事も皆組織という表現が使われる。例えば、経営とか企業という語は組織という語にとって置き換えられ、そこに活動する人間の行動も組織であり、いわゆるマネジメントも組織であり、企業と外界との関係も組織と組織の関係に還元されるといった類いである。これにはかなりのアイロニーが含まれているけれども、我々の表現しようとする意味は組織ということがよく分らないということなのである。それにもかかわらず、組織という語がふんだんに使用されているという事実はどうにも否定しえないのであって、

我々はひとまずこの組織という便利な語をそのまま受入れざるをえないままなのである。そのことは相当に学問的立場から離れるとする批判にさらされることになる。

さてこの都合のよい用語「組織」ということが示す「存在物ないしは事象」において、我々が当然出合わなければならないのは、「上位」と「下位」の関係がそのうちの一つとしてあげられるであろう。それは具体的には古くから権限の関係として扱われたのであり、その上に、それがある権力ないしは権威の所在を明確に示す現象（ないしは過程）として取りあげられてきた。しかしこれについて種々の経験的事実が教える如く、かなりの疑問が投げられるようになった。すなわち、何故このような関係があるのかというのがそれである。今は、それについての接近を別のこととすれば、先ず、この上と下の関係を克服すべき具体的方策としての参加が、我々の知識として経営学や組織論に出現しつつあることだけに言及したい。この側面を考えると、組織を考えることはその思考の延長上に、参加の問題を（途中の説明プロセスがかなり省略されてしまったが）置くことを認めることになる。

もとより我々は参加によって組織のあらゆる問題が解決されるといっているのではなくて、考え方がある程度の必然性をもってそのことにたどりつくと言っているのに過ぎない。我々がここでとりあげようとするのは従って、具体的な提案をなすというよりも、西ドイツにおける参加のモデルを参照しようとするものである。それは共同決定としてすでに我国でも多くの紹介がなされているので、改めて語る余地はないかもしれないが、ここでは習作の意味でとりあげる。しかも、いわゆる共同決定法や経営組織法における法律条文を扱うのではなくて、2、3の論文の考え方を伝えるにとどまる（しかも1967年頃のものを中心であって、現在ある課題とはズレがあるかもしれないからその時点でのものの見方にとどまることになる。）

#### 共同決定についての一つの注目

J. エッテルリイの「経営社会学」のなか<sup>1)</sup>に、具体的な社会的関係が、経営社会学に影響を及ぼし、それが研究の重点にどのくらい作用しているかの報告がある。それは経営社会学の出版物を調べて、その組立がどのような主題から出来上っているかを吟味する。アメリカ、ドイツ、フランスの文献が

対象にされ、産業並びに経営社会学の領域に10の主題があることが知られた。それは次の如くである。(1)作業状況の問題：作業の管理，モチベーション，作業様式，満足，道徳，要求，作業条件。(2)作業集団，非公式的集団，マイスターの地位の問題。(3)技術的進歩（とくに，またオートメーション）の社会的作用。(4)複雑な社会的組織としての経営（社会的体系としての経営）。(5)人間的関係の形成（ヒューマン・リレーションズ，コミュニケーション，管理様式，管理問題，職場環境）。(6)マネジメントの問題。(7)社会的集団としての職員。(8)社会的集団としての労働者。(9)共同決定，共同所有，共有の問題。(10)労働組合と政治的な労働者運動（インダストリアル・リレーションズ）。

それぞれの項目の内容についての説明は省略するとして，殊に我々の関心があるのは(9)の項目である。上記の調査において，フランスとドイツにおいて13%がこの項目にあてられているというのである。それはヨーロッパ的な現象であるとされている。いうまでもなく，共同決定の問題を扱うに当って，他の領域，例えば，(7)，(8)，(10)などが併せて考慮されるであろうが，特にこの問題が中心となっていることは改めて述べるまでのことではない。またこのことから明確ではないが判明することは，共同決定ということは，アメリカではほとんど語られていないということなのである。そのことから，共同決定についての歴史的解明，その国情に応じた発生理由を考慮することなしには不十分な理解しか得られないということが分<sup>2)</sup>てくる。

それ故にいくらこのような項目分類をしたところで，何故共同決定の課題が一方で注目され，他方で少ないのかの説明は得られないことになる。分類の項目の立てかたによっては，(9)の課題はどこかに解消されてしまうかもしれないからである。しかし我々は今ここで分類のことを問うていてのではなく，とにかく共同決定が一つの項目として取上げられているという事実のみ注目するだけなのである。

#### 支配との関係について

すでに初めに触れた如く，一般的説明としての組織の上下関係と，共同決定とはどのように結びつくか，つまり，共同決定と支配関係とのかかわり合いがどのように説明されるかが次の課題である。<sup>3)</sup>

どのようにして今の経済秩序ができ上ってしまったのか，また経済を背景



とするある権力が成立してしまったのかという質問についての解答はここでは直接与えられないとしても、共同決定ということが唱えられる事実はそういった体制もしくは制度についての疑問があるからなのであって、それを隠しては物の本質がつきとめられない。しかし、また共同決定の出現によってあらゆるものが変化してしまったとも言えることができないのも事実である。

そこでH. コッホの語る如く、「共同決定は被用者をこういう情況に置くものである。彼等が経営的及び企業政策的意思決定に協力することなのであり、結局彼等はこの決定のもとに従わせられてしまうのである」ということができる。それではこれまで全く協力することがなかったかどうかは、種々な経験に照らして証明するより外に仕方がないが、そのことは明らかに組織における上下の関係にある変化が現われたものと見ることができる。

すなわち、「意思決定の強制力を、これまで単独で所有していた者が、その権力を未来的に、共同決定の意味において分配せねばならない。その結果、部分的ではあるが権力の喪失が生じる。この事情を被い隠そうとするのは正しくないであろう」とコッホは言う。

無論、昔のような単独なもののもとに権力が集中していて、あらゆるものがそれに依存しているという極端な事例はなくなっているかも知れない。がコッホによると、<sup>4)</sup>経営組織法の作用範囲においても、「たてまえとしての主人」が権力要求や支配要求をなし、企業家という形のもとで、ますます強化されるようになってきたことを指摘している。それは何らかの正当な理由が背後にあるのではなくて、ただ伝統的な理由づけによってのみ主張されているのだとする。重要なことは、意思決定の結果にともなう失敗についての危険である。すなわち、意思決定が集中されることによって、生産要素の結合に誤りを生じさせ、そして誤った指令を与えるかもしれないということなのである。<sup>5)</sup>

個別企業的視点から見ればその失敗はただそれだけにとどまるかもしれない。しかし失敗は他の複数の企業においても発生する可能性があり、また現在発生しているとすればただ経済的見地でのみ処理しえないものが存在することになる。従って、「社会政策的視点において、意思決定の権力集中は確かにずっと前から壁につき当っているのもであって、これを、自由社会においてなんとかしなければならないのである」といわれている。それは経済

関係に伴う権力の集中をどうするかのことなのであって、そこに「共同決定が権力配分の原理として作用する」ということになる。

およそ経営の秩序が（ここでは経営組織法のいう経営のみを指しているのではない）、いわゆる「過剰であるか過少か」は社会学的洞察に基づくことなのかもしれない。いうまでもなくそのどちらであってもならないことは明らかである。経営においては、常に、少数の指令する者と多数の執行する者が存在するのであるが、それが服従関係として捉えられようとどうであろうと、「機能的必要性」から来るものと言うことができる。

それだからこそ共同決定的思考が無視されるべきだといっているのではない。そこには依然としてこういう課題が残されているというのである。すなわち、「上位と下位の関係が、客観的な、物それ自体の性質にある理由のために、支配的構造以外のなにものをも持ち得ないかどうか、或いは、効率的意味において下位が上位の意思形成へと参加し、そして一面的な支配原理が破られるような他の構造が可能なかどうか」ということ。

現実的に企業における組織構造は、権力観点から見るとすれば、誰が権力を行使するかということから逃れることはできない。その際に、共同決定的思考は、行使する側としての企業の指揮指導の置かれている職務地位をどうかしようとするには関係ない。もう少し具体的に言うならば、共同決定的思考によって企業のそれらの権力行使機能が包みこまれてしまっていて、全く解消してしまうのではない。「共同決定によっては経営指揮の職務地位は本質的には関連されない」のである。ということは経営の議会制度化が行なわれるのではないということなのである。

それならば、監査役会（とくに高度の共同決定にもとづいた）における同権的な配列が引合いに出されて、上位と下位の関係の対立が改めてもち出されるかもしれない。しかし、そのことは、対立的原則に立つのでなくて、「幅広い原理の上に置かれている」ことなのである。換言すれば、資本家利益の観点のみならず、被用者並びに他の公衆の利益も意思形成のなかに入ってくるということなのである。これについては企業の社会的責任の見地から既に多く語られていることであって、特別に目新しいものではないであろう。

共同的ないしは参加の思考が生じるのは、生産条件の変化が急速なテンポで現われることに帰因するとすることも語られている。つまりこういった事

実は企業における協働者にたいして新しい要請をなすように刺激するのであって、それが経営的支配構造に何らかの変化をもたらすものだというのである。上位と下位とが共に考え、共に責任をもつべきだとする考え方である。この思考は非日常的なものから日常的なものへと増大してくることになる。

その際には、厳しい支配体系はもはや機能しないで、「協力的体系」と呼ばれるものが出現することになるというのである。しかしこの体系は特に下位の水準においては意識されていないし、目に見えるような現象ではないかもしれない。それは「経営的日常において、いわば地下的な役割を果たしている」のであって、依然として、「支配体系の表現のうちに、被いをかけられている」のだと説明されている。

それだから、我々は作業活動が一見して、表面的には何の異論もなく、支配とか規制とかの状況のもとで行なわれている過程ないしは形態を眺めるのであるが、本当は、協力的な体系の存在を前提としているのだとする結果が引出されると伝えている。しかしこのことは詳細な分析をして始めて分るのであって、普通には判明し難い事象といえる。どちらにしても共同決定ということは、この協力体系に結びついて、法制化への道を歩むものということができる（しかしここではまだ法律的問題に触れているのではない）。

協力的体系は現代の企業経営において必ず提出され、誰の批判も受けないもののように見える。しかしそのことはそのまま受入れてよいものであろうか。なかんずく、経営における日常的な意思決定における協力のほかに、我々はもっと高度なレベルでの、「広範にわたった、企業政策的意思決定」について考えてみる必要がある。

この際に、企業における意思決定の権力はどのような変化を生じるかを見ようとするものである。企業が家族企業か、大株主の力があるのか、それとも大衆株主が強いかどうかによって差異があるのはいうまでもない。更に、誰が意思決定を実施する機会を持つかも大切な要素である。残念ながら、西欧においてはいまだに、「支配をなす所有権者、それに奉仕する大資本家の時代<sup>6)</sup>はなかなか過去になってはいないのだ」とする報告がなされている。もちろん株式会社の形態をもつ企業においては相当な程度、ワンマン的性質を排除しているけれども、我々は一般的に支配傾向の強いことを見通すことが必要である。<sup>7)</sup>なお、コッホは、シェルスキーも、我々の社会意識においてマ

ネジャー支配は正当化を持たない旨のことを語っていると伝えている。

そこでコッホは、ドイツの社会において第2の原理として「給付の原理」があるのだろうかを考える。マネジャーが支配するにはこの原理を背後に立てなくては成り立たないというのである。だが、この原理もやがて次のような説明によってマネジャーのみの支配を支持することができなくなる。要するにマネジャーのみが、給付を提出しうるのではなくて（この場合、給付というのは具体的な、数量化可能なものとは限らない）、あらゆる者が給付を生み出すことができる筈だというのである。それはかえって、すべての者の企業における活動を認めることになり、やがては共同決定的思考へと連結するものである。

コッホは次の如くプロスの言葉を引用する。<sup>8)</sup>「この考慮はしかしコンフリクトを解決しない。少なくとも、それはマネジャー自身によって意図された意味においてはコンフリクトを解決しない。つまり、給付が最高の正当証明原理であるならば、企業に活動するすべての者は、計画処理への参加の要求を持つであろう。企業の成果は如何なる場合にも、その支配人の活動の結果のみではなく、所有者、マネジャーは他の資本なき役員の結果ではなくて、あらゆる協力者の活動の結果であるから、実際に、給付原理に基づく社会においては、すべてはまた直接的あるいは間接的な話し合いへの資格があるであろう」と。

明らかに現代社会における、ある種の業績は、一体誰が本質的にもたらしたのかは把握しかねることが多いのであって、その限りでは誰もが業績（成果）にかかわりを持つということができる。従って企業の活動においても、給付の原理を表面に持ち出すならば、何人も権利としての参加要請を持つとしても不思議ではないことになる。

#### 意思決定自由はあるか

上記のような支配関係の変化現象を経験することから、それでは共同決定は企業家的な意思決定の自由を制限し、もはや企業は成果をとまなう存続をなしえないほどになる（かもしくは能率の減少）であろうとする推測がでてくるし、現実的にそのことを理由にして共同決定に反対する主張がなされるとコッホは語る。以下、再び我々は彼の見解に従って、この点について考えて

9)  
みたい。

一般に企業家的意思決定、例えばとくに投資決定などは大企業においてどのようになされるかを考えてみるのが解決の糸口を示す。普通には、異論があるかどうかは別にして、企業の目標機能として利益の極大化原則をあげているものがかなりあることはよく知られていることである。

10)  
例えばハイネンは企業が追求しうるすべての目標を、「目標機能」概念にまとめて、それが企業の貨幣局面にどのようにかわりがあるかによって次の如くまとめている。

(1)金銭的な目標概念、(a)利益獲得、(b)売上獲得、(2)非金銭的な目標概念、(a)威光と権力の獲得、(b)倫理的及び社会的原理、(c)独立性の獲得、(d)その他の目標概念。

我々はこの内容についていちいち説明するのがここでの課題ではない。そうではなくて企業においては（極大かどうかは別にして）いわゆる収益性の原理も働いていることを示したいということなのである。いずれにしろ、企業には多くの目標があるが、それを同じ強さをもって追求することはできない。

目標が競合するようなときには、企業においては指揮指導を担当する職能がこれを決めることになる。その際に収益経済的原理に従った、いわゆる利益獲得が前面に立つことになる。別の見方をすれば、この原理を提示することによって目標の調整がなされたのであるから調整の用具であるということもできる。更に、経営の指揮者が自己の業務方策を立てて、自己の方策が正しいか誤っているかを確認するための原則としても役立つことになる。そこで「若しも共同決定モデルが実現されるべきならば、ここでもまた利益動機が、依然として企業家的行為の最も重要な衝動力を示さねばならない。そして共同決定のなされた企業にとって、利益方向づけられた目標が意思決定原則であることは自明のこと<sup>11)</sup>でなくてはならない」とする見地が示されることになる。

こういった原理は（収益性の原理にしろ、個別企業家の支配的企図としての利益極大化の原理にしろ）理論的な国民経済学から獲得されたものであることもまたよく知られている事実である。その原理は企業家的現実においてはかなり包括的な意味をもつものなのだというのである。「近代的理論が提出する機能は、残念ながら余りに遠大な抽象さをもち、小企業家、つまり生産設備の

個人的単独所有者にも、また独自の経営場所または世界的コンツェルンをと  
もなった株式会社にも関連する。……従って近代的理論は現代の経済発展の  
多くの過程を説明する能力を失っている。というのはその尺度は、この多く  
の深層的な過程をすべて把握することはできないのだから」という理解が出現  
することになる。<sup>12)</sup>

故に共同決定思考が介入したとしても、とりわけ企業家的自由判断が妨害  
されることもないのである。何故なら今述べた如く、従来の枠の大きい尺度  
はどこにも当てはまってしまって、共同決定的思考と全く相反するものとか、  
全く対立するものとは言えないからである。「被用者の共同決定は決して企  
業家の意思決定自由の対極とみなしてはならない。」<sup>13)</sup>

経済行為がなければ我々の社会的及び文化的生活も貧困になることはいう  
までもない。しかしそれとは別に、我々は社会倫理的要請もまた生活界のな  
かにあることも忘れてはならない。従って、「経済的行為の結果にのみ関係  
づけられるばかりか、経済行為がなされる条件にも関係づけられねばならな  
い」ことになるのであろう。正に我々は経済的結果にのみふりまわされるべ  
きでなく、どのような条件のもとに、またどのような背景のもとに経済行為  
がなされるかを考えるべきなのである。如何に社会が自由だといっても、  
「自由に経済が先行する理由」はどこにもないであろう。

かくて、「自由に組織化された社会において、自由権は、極大的な産出条  
件よりも高い序列をもつことになる」という。経済を越えた自由の権利を持  
出すことによって、人間の自由なる活動一般が強調されることになる。「共  
同決定は、成程企業の能率を減少するが、そこに活動する人間の自由遊戯空  
間を高めるならば長所あるもの」ということができる。

それではそのために企業家の自由な意思決定が妨げられてもよいのだらう  
か。すでに暗示的に示した如く、共同決定による人間の（とくに被用者）自  
由回復は決して企業家の自由を妨げないのである。モンタン部門における企  
業家の自由な意思決定がさほどに害をこうむらないとの報告がなされている  
が、そのことを証明しているといえる。

もちろん、ここでは当然共同決定法や経営組織法が念頭に浮ぶことになる  
のだが、とくにそれにこだわることなしに、ある自由な活動というものは  
独立してあるのではなくて、何らかの基盤の上に（それが法制化されたものであ



ろうと、慣習化されたものであろうと) 立たなくては誤用が生じる心配がある。すなわち、「意思決定自由と、それと必然的に結びついた人間並びに事物にたいする計画処理権力は、合法的には先ずある企業憲法(ないしは制度)の支配のもとに主張することができる。というのは先ずそのような憲法に従って獲得され、その精神において、従って、我々の自由な、民主主義的基本秩序の精神において統合された企業指揮指導が、企業家的意思決定権力の誤用なきように保証し、企業の生産職務の遂行に必要である以上に被用者の自由を限定することなきようにするからである」と述べられている。<sup>14)</sup>

我々はこのような陳述において、ある行動の土台となるべき原則ないしは規律(ここでは企業の憲法という表現をしているが)がまず存在すべきことを予知することができる。それに従って行動しさえすれば、自由の権利が濫用されることもないわけである。そのことは上位における自由と下位における自由がそれぞれ保証され、たとえコンフリクトはあってもお互いに(程度のことは別にして)妨害し合うこともない筈なのである。

それ故に所有権者やマネジャーのみが権力を正しく行使することができるとか、逆に下位(或いは被用者側が)のみがそれを可能にするといった一面的な狭い利害からは正しい結論を引出すことはできなくなる。それによつては「もはや新しい企業憲法に反対する実際の論証が提出されないで、イデオロギー的反対理由へと逃避することになる」だけである。コッホはここにおいて E. コーゲンの言葉を次の如く引いている。「市民的利害地位は、一般妥当的な秩序として公に示される。各種の社会的特権の独占を、近代的自由構想と相入れないものとみなして、それを押しつけることは不当な権力野望として失格である」と。<sup>15)</sup>

各々の利益立場を認めることこそ、独断的な、自己の立場を主張することから後退することなのであって、それはそれぞれの社会的特権を認めることでもある。イデオロギー的主張を行なつて、自己の立場の信仰を絶対視することこそ自由な構想を破壊するものといえる。

さて、企業においてはこのような思考を基礎とすれば、当然被用者も経済的な共同決定権が主張されてもよい(これは経営協議会の経済的案件のみをいうのではなくて、もっと広い領域で、経営を越えた領域についても拡大して考えてよい)ことになる。しかしこの際にも、相対的な立場と、独裁的、絶対的立場

との相違が現われてくる。すなわち、前者においては、「被用者の経済的共同決定権に基づいた、従って憲法的にあるいは民主的に構成された企業意思は、機敏にまた迅速に最高度の市場適合を狙うことができる」というのである。しかるに、後者においては、「我儘に、冷やかに市場の願望あるいは気分を扱うようにする」ということができる。

そのことは、なかんずく被用者の経済的共同決定にかんして、ある譲歩が余儀なくされることなのだろうか。我々はそれを、「市場服従的」というレッテルを貼ることによって片づけることができるのだろうか。被用者の立場で考えるとすれば、譲歩したとか、相手が勝利を手に入れたということではなくて、ただ次のように表現する以外に何も語りえないということの意味する。すなわち、「常に企業家的意思形成に協力せねばならないか、あるいは協力せよと主張する者は次のことを知っていなくてはならないということなのである。つまり、市場の条件を無視することは宿命的に経済的没落の罰をとまうこと」。

それでもなお、共同決定的思考と、市場服従の問題（経済的思考にたいする譲歩）とをむやみに結合できるかどうかを考えておくことが必要である。我々はこの点について急には結論を出すことはできないがただこういうことだけは語りうる。それは、上位と下位の考えであって、それぞれの独自の立場で考えるべきであり、その際に下位の立場（価値が含まれない標語としての）としての「企業の意思形成に参加した被用者は、所有権者が自己の資本を危険にさらしているよりも軽率に自己の職場を危険に<sup>16)</sup>さらしている」ということなのである。

もちろんこれについて批判なり、異論があるであろう。例えば、どちらも同等の、同権的立場にあるのだからそのようなことはありえないとする批判は当然あってもよいが、2つの問題が混合されるときに、喪失するものは何かを考慮すると、必然的にそういう考え方もでてくるとのことだけのことなのである。

それでもしも、経営という狭い領域で考えてみるならば、経済政策的意思決定と、経営的共同決定とは別々の事象なのであって、それが一つに統合できるとか、同一種のものとか論じることのできない別の次元の事柄なのである。それ故に、先ずこういう種類の論議を提出すること自体が非合理的だと



いわざるをえない。経営的共同決定は、経済政策的意思決定の結果が誤っているとか不十分であったときに、それを何ともすることはできないのである。「何かする」とはこの場合、非常に漠然とした言い方であるが、意思決定の次元に入りこんで、それと同化してある行為を起して行くことなのかもしれないが、今のところ明言できない。いずれにしても、「経営的共同決定は経済政策のための補償ではない。それはまた構造的変化を制止することはできない。というのはそのための基盤は、共同決定がそれにたいして何らの影響<sup>17)</sup>もしない領域にあるのだから」ということしかできない。

### 終りに

我々は上記のような共同決定的思考の考察において、余りに一面的な観察にとどまってしまった。すなわち、上位と下位の組織的關係のことにのみ注目してしまったのであるが、もちろん他の局面も同時に考慮すべきであろう。もう一つは、共同決定というときにどういうことを指しているのか、言葉の定義とまで行かなくても、どのレベルでの共同決定を指しているのか大へん曖昧なことである。

前者について補足的に説明するならば、O. ブルーマの陳述が参考になるであろう。<sup>18)</sup>どんな企業においても意思決定を下す上位があり、その実行をする下位がある。それはどんな体制においても存在する事実である。だからこの関係を階級闘争という表現をする意味はないことになる。その際にもはや産業化された社会においては被用者の関心は搾取にあるのではなくて、服従への強制にあるのである。

社会化といっても国有化といっても、いわゆるアルバイターが「相応した他の方策」を手に入れないならば、その関心を満すことはできないであろう。なかんずく現代の企業においてそこで彼等が効果的にマネジメント（ないしは官僚）を監視することが要請されてくることになる。かくて次のような陳述を得ることになる。「もしも人が、経営に活動する者を効果的に支持しようとするならば、他人決定、従ってまた従業員の反対力並びに対立重力を企業内部に設置することが妥当である。このことが各々の支配のコブを切除することができる。共同決定は1945年以来のドイツの労働組合運動にとって、そのような反対重力たるに適しているように見える。立法者によって激しい

討議の後に、法律力を付与された共同決定は、確かに企業憲法の要素である。監査役会における数的な同権によって、共同決定はマネジメントの意思決定に作用して、経営的服従強制が過度の形になるのを回避するようにする」と。

さらに他の課題として共同決定の意味（ないしは定義）の不明確性について言及しておこう。これについて我々はある程度「意識的に」漠然としたままにしておいた。それは或る場合には狭い領域のことを語り、他の場合には広い範囲をカバーするために語ろうとしたからである。その上に、敢えて法律的な関連性を避けようとしたことも原因であるかもしれない。共同決定そのものよりも、共同決定的思考（この表現はしばしば用いた）について考えてみたかったからである。とはいっても、共同決定（西ドイツにおいて）は、疑いもなく現時点における問題であって、このことはどうにも被いかくすことはできない。いくら抽象的に語ろうとしても自ずと限界がでてくるであろう。

定義のことと関連して、一体、どのレベルにおいて共同決定を語っているかはっきりしないとする指摘もでてくるに違いない。最も底辺における職場での問題か、事業所レベルのことか、もっと企業全体にかかわることなのか不明確である。そしてこれをすべて含めた甚だ広範囲にわたる事柄を、抽象的に語ったというほかはないのは不備である。

例えば、ホイクトは彼の調査研究に当って、どのような共同決定に関心があるかを次のように述べている。<sup>19)</sup>「経済科学的に関連する事実、つまり、労働者の共同決定に生じる事実」なのであって、これは「経済的決定の核としての企業の意思形成を、意識的並びに無意識的作用によって変化させ、また従って国民経済的プロセスの経過に影響するような事実」なのだ、と。

このような限界設定においても我々は一体どのレベルについて語っているのか分らない。しかし抽象的な説明においては、これでも間に合うかもしれない。その次に抽象の水準を下げるとすれば、「拡大された」共同決定という表現に出合う。それは、共同決定が企業の指揮・指導のあらゆる領域に、従って、社会的、人事的及び経済的問題に関連するときに語られることだというのである。その際に共同決定のシェーマは先ず(1)共同的意思決定と(2)協力に分けられ、(1)においては非同権的なものと同権的なものとに分れる。(2)においては相談権、提案権、情報権、聴取権が含まれている。<sup>20)</sup>もちろんそれぞれの内容についての説明はないが、その輪郭を推量することができよう。

共同決定の考えは、このような二重の構造によって理解されると共に、更に前にあげたどのレベルかの問題を含めると三重になることが分る。

無論、現実的には法律的課題が加わってくるのであって、そのときには1951年と1956年の共同決定法に基づく高度な共同決定と、1952年の経営組織法（これは1972年に改訂）に基づく狭く限定せられた、いわゆる「単純な」共同決定を考えなくてはならない。しかし我々がある程度抽象の領域に歩を踏み入れるならば、あるときにはこれらの法制化を越えたり、それよりもっと狭くなったりするのはやむをえないであろう。我々は定義のことを語っているのではないことを知るべきである。どちらにしても、「共同決定という言葉記号は共同決定法においてもまた経営組織法においても出合う。2つの法律において、ある内容は他の内容と異なっている。若しもその言葉が共同決定法に従って同権的共同形成と共同責任の事実をいうとすれば、それについて経営組織法において同じでない事実を書き表わすことによって、その語を駄目にしてはならない。同じ言葉で、2つの異なる事情をあらわすことはことを明らかにするものではない<sup>21)</sup>」ということだけは確かであるが。

- 1) J. Oetterli, *Betriebssoziologie und Gesellschaftsbild*, 1971, SS.23—26, なかんずくデータとされる文献は、1945—1967年に現われたものであり、かなり任意的に10のカテゴリーに分類されているという。
- 2) 参考までに付記しておく、ドイツでは、いわゆる Mitbestimmung のことであり、イギリスでは joint consultation である。フランスでは communautés de travail とか coopératives ouvrières のこととして示されるとしている。
- 3) 以下において次のものから引用を行なう。H. Koch, Mitbestimmung als gesellschaftspolitische Aufgabe, in: *Mitbestimmung und Wirtschaftspolitik*. (Hrsgs. von K. Nemitz und R. Becker) 1967, とくに, SS.16—19.
- 4) もちろん、これは1952年成立のものを指している。
- 5) 個別企業における失敗について、意思決定に原因があるかどうかを調査することは大切であると指摘されている。
- 6) これについて（現物については未確認であるが）次の指示がなされている。H. Pross, *Manager und Aktionäre in Deutschland*, 1956, S.111, 114.
- 7) 企業の指揮・指導の組織は、単独的又は同僚的体系から成立している。前者においては指導のメンバー（あるいは総支配人）が、仲間の第一人者であって、他のメンバーの見解相違のあるときには決定を下す。新しい株式会社法の77条によると、この体系はドイツでは許されていない。同僚的（集团的）体系において、メンバーは意思決定に当って多数決をもって、また特別の事項については全員一致をもって決定をなす。とくに、E. Gutenberg, *Unternehmensführung, Organisation und Entscheidungen*, 1962, S.45 ff. なお現在では、クルップ社の危機をきっかけとして、株式会社以外の法人格で大規模な企業にたいして、「株式会社以外の一定規模以上の大企業に対する年度末決算書公表義務に関する法律」があって1971会計年度より公表が義務づけられているという。しかしこのことが企業組織の支配体系にどのような変化をなすかについてはつまびらかでない。
- 8) とくに、Koch, *a.a.O.*, S.19. なおコッホはこれに続いて、ドイツ法律家会議の研究委員

会の見解を次のように示している (*Untersuchungen zur Reform des Unternehmensrechts*, 1955)。「労働からの権利は次のことから生じる。被用者は測定可能な、賃金で支払いうる給付のみを生み出すのではなくて、人間としての、彼の個人的尽力をもって、数量化しえない給付への剰余分に貢献すること。各種の労働は、それが機械的でなくて、最良なる形成への意思をもって行なわれるのであれば、多かれ少なかれ、広い範囲において企業にたいする成果へ向けられた責任意識の発展への余地を示す。戦後の経験に従ってかなり存在する、責任意識的協働への被用者の準備は、賃金で弁済されうるのではなくて、企業における負担者資格への持分、並びに企業における支配への持分への権利のなかに敬意をもって支払われるべきであろう」と。

- 9) とくに断わりのない限り Koch, *a.a.O.*, SS.19—24から引用する。
- 10) とくに, E. Heinen, Die Zielfunktion der Unternehmung, in: *Zur Theorie der Unternehmung*, 1962, S. 9 ff.
- 11) これについて, H. Schneider, Mitbestimmung und Unternehmensführung, in: *BFuP*, Heft 9, 1970, とくに S.492.
- 12) とくに, これについて Koch, *a.a.O.*, S.22.
- 13) コッホの指摘によると, このことはホイクトの調査の結果であるという。F. Voigt, Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmungen. in: *Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung*, 1962, S.507 f.
- 14) とくに, Koch, *a.a.O.*, S.20.
- 15) とくに, Koch, *a.a.O.*, S.21. 次の如きものを指示している (原文については未確認)。E. Kogen, *Die gesellschaftspolitische Bedeutung der Mitbestimmung*, Frankfurter Hefte, Februar 1966, S.88.
- 16) とくに, Koch, *a.a.O.*, SS.21—22. これに関して次の指示がある (原文については未確認)。O. v. Nell-Breuning, Marktgehorsam? in: *Wirtschaftliche Mitbestimmung im Meinungsstreit*, Bd. II, S.234.
- 17) とくに, Koch, *a.a.O.*, S.24.
- 18) O. Blume, Betrachtungen zum Sprachsymbol und zum Begriff "Mitbestimmung" in: *Mitbestimmung und Wirtschaftspolitik*, *a.a.O.*, SS.105—106. とくに後半の引用部分は, S.106.
- 19) Voigt, *a.a.O.*, S.100. これについて次のものも指摘をしている。H. Schneider, *a.a.O.*, S.489.
- 20) H. Schneider, *a.a.O.*, S.489. とくにこのシェーマについて次のものを引用している (原文については未確認)。A. Wollert, *Die Führung von Unternehmen und die erweiterte Mitbestimmung in der Wettbewerbsordnung—eine Auseinandersetzung mit den gewerkschaftlichen Forderungen*, 1967, S.12.
- 21) O. Blume, *a.a.O.*, S.108. なおこういう説明もしてある (とくに, S.113)。「少なくとも数の上からみて, 被用者が同権的に共同的意思決定をなした共同責任をもつこと」と。